

## BAB IV PEMBAHASAN

### 4.1. Diskripsi karyawan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 51 karyawan dari 70 karyawan Fakultas Ilmu Administrasi yang tersebar pada 4 unit kerja yaitu bagian pengajaran, bagian umum, bagian keuangan & personalia dan bagian kemahasiswaan, maka dapat diketahui beberapa gambaran responden yang diteliti.

**Tabel 1**

**IDENTITAS USIA RESPONDEN**

KETERANGAN	JUMLAH	%
20 - 25	1	2.0
26 - 30	9	17.6
31 - 35	19	37.3
36 - 40	12	23.5
41	10	19.6
TOTAL	51	100.0

Sumber: Data primer

Dari tabel di atas tampak bahwa sebagian besar usia responden berkisar 31-35 sebesar 37.3% dan selebihnya yaitu 23.5% berusia antara 36-40 tahun. 19.6% berusia diatas 41 tahun, dan 2% berusia 20-25 tahun. Dari segi pendidikan (tabel 6) dapat diketahui bahwa distribusi responden terbagi dalam kategori berpendidikan SLTA sebanyak 15 orang (29.4%), dan Sarjana 13 orang (25.5%) serta Diploma 23 orang (45.1%). Sehingga dapat dikatakan mayoritas responden berpendidikan diploma.

**Tabel 2**  
**IDENTITAS PENDIDIKAN RESPONDEN**

KETERANGAN	JUMLAH	%
SD	-	-
SLTP	-	-
SLTA	15	29.4
DIPLOMA	23	45.1
SARJANA	13	25.5
TOTAL	51	100.0

Sumber: Data primer

Dari tabel 3 yaitu identitas status perkawinan, responden sebagian besar sudah menikah yaitu 46% dan sisanya sebesar 54% belum menikah. Selanjutnya dari tabel 8 menunjukkan bahwa manajer menengah hotel yang diteliti 76.5% adalah laki-laki dan 23.5% perempuan.

**Tabel 3**  
**IDENTITAS STATUS PERKAWINAN RESPONDEN**

KETERANGAN	JUMLAH	%
Kawin	23	46
Belum Kawin	28	54
TOTAL	51	100.0

Sumber: Data primer

**Tabel 4**  
**IDENTITAS JENIS KELAMIN RESPONDEN**

KETERANGAN	JUMLAH	%
Laki-laki	39	76.5
Perempuan	12	23.5
TOTAL	51	100.0

Sumber: Data primer

#### 4.2. Gambaran Statistik Item Dari Masing-Masing Variabel

Gambaran statistik item digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden pada setiap kategori dan unsur-unsur empiris pada setiap variabel.

##### 1) Variabel Pengalaman Kerja

Tabel 5

#### DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS DALAM VARIABEL PENGALAMAN KERJA

No.	Katagori	Frekwensi Relatif %		
		X3-a	X3-b	X3-c
1	< 2 bulan	17.6	-	-
2	12 - 23 bulan	35.3	-	-
3	24 - 35 bulan	27.5	-	-
4	36 - 47 bulan	17.6	-	-
5	48 bulan	2.0	-	-
1	Sangat kurang bisa		-	-
2	Kurang bisa		-	-
3	Cukup bisa		11.8	-
4	Bisa		66.7	-
5	Sangat bisa		21.6	-
1	Sangat kurang sanggup			-
2	Kurang sanggup			3.9
3	Cukup sanggup			17.6
4	Sanggup			43.2
5	Sangat sanggup			35.3
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	2.510	4.098	4.098
	standart dev	1.046	0.575	0.831

Sumber : Lampiran 3

Keterangan :

-a = Lama bekerja.

-b = Kemampuan mengatasi masalah pada bidangnya.

-c = Kemampuan mengatasi masalah pada bidang lain.

Dari unsur empiris yang pertama diketahui bahwa % masa kerja karyawan berkisar antara 12-23 bulan, 27% berkisar 24-35 butan dan d-iatas 48 bulan sebesar 2%, 36-47 bulan sebayak 17% serta 17% mempunyai masa kerja kurang dari 12 bulan. Unsur empins kedua diketahui 67% bisa mengatasi permasalahan yang mengangkut

pekerjaannya, 21% sangat bisa dan 12% cukup bisa. Selanjutnya dari unsur empiris yang terakhir diketahui 43% sanggup mengatasi permasalahan lain diluar bidangnya sekarang, 35% sangat sanggup, 17% cukup sanggup dan 3% kurang sanggup.

## 2) Variabel Ragam Ketrampilan

Tabel 6

### DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS DALAM VARIABEL RAGAM KETRAMPILAN

No.	Katagori	Frekwensi Relatif (%)		
		X4-a	X4-b	X4-c
1	Sangat sedikit	-	-	-
2	Sedikit	-	3.9	-
3	Cukup banyak	43.1	47.1	39.2
4	Banyak	37.3	41.2	47.1
5	Sangat banyak	19.6	7.8	13.7
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	3.765	3.529	3.745
	standart dev	0.764	0.703	0.688

Sumber: lampiran 3

Keterangan: X4-a = Banyaknya ketrampilan yang dimiliki,

X4-b = Banyaknya variasi tugas, X4-c = Besarnya hubungan interpersonal

Berdasarkan tabel di atas diketahui, 43% karyawan cukup banyak menggunakan ketrampilan dan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan, 37% banyak dan 10% sangat banyak. Selanjutnya dari unsur empiris kedua, 47% karyawan menyatakan cukup banyak variasi tugas yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, 41% banyak, 7% sangat banyak dan 2% berpendapat sedikit. dari unsur empiris ketiga 47% karyawan banyak berhubungan dengan bagian yang lain dalam rangkaian pekerjaan, 39% cukup banyak dan 7% sangat banyak.

## 3) Variabel Identitas Tugas

Hasil pengumpulan data melalui kuesioner dari berbagai unsur empiris dalam variabel identitas tugas adalah sebagai berikut: 52% karyawan paham terhadap prosedur kerja, 21% sangat paham dan 19% cukup paham dan 5% menyatakan kurang paham. Kemudian 62% karyawan menyatakan pekerjaannya terencana, 21% cukup terencana dan





7% sangat terencana dan 2% kurang terencana. Selanjutnya dari unsur empiris ketiga diketahui 57% karyawan bisa melaksanakan pekerjaan secara utuh, 27% cukup bisa, 13% sangat bisa dan 2% karyawan merasa kurang bisa melaksanakan pekerjaan dengan utuh.

Tabel 7

**DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS  
DALAM VARIABEL IDENTITAS TUGAS**

NO.	Katagori	Frekwensi Relat-if (%)		
		X5-a	X5-b	X5-c
1	Sangat kurang			
2	terencana		-	
3	Kurang		2.0	
4	terencana		21.6	
5	Cukup		62.7	
	Terencana		13.7	
1	Sangat kurang			
2	memahami	-		
3	Kurang	5.9		
4	memahami	19.6		
5	Cukup memahami	52.9		
	Memahami	21.6		
1	Sangat kurang			
2	bisa			-
3	Kurang bisa			2.0
4	Cukup bisa			27.5
5	Bi sa			56.9
	Sangat bisa			13.7
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	3.902	3.882	3.824
	standart dev	0.806	0.653	0.684

Sumber: lampiran 3

Keterangan: X5-a = Pemahaman terhadap prosedur kerja, X5-b = Kecermatan dalam merencanakan pekerjaan, X5-c = Kesanggupan melaksanakan pekerjaan.

#### 4) Variabel Arti tugas

Terhadap 3 unsur empiris dalam variabel arti tugas menghasilkan, 41% karyawan merasa pekerjaan yang diberikan menunjang pencapaian prestasi, 33% cukup menunjang, 23% berpendapat sangat menunjang dan 2% kurang menunjang.

Kemudian dari unsur empiris kedua 45% karyawan merasa dapat membenkan kontribusi (menunjang) pada kelangsungan hidup hotel, 35% sangat dapat menunjang dan 19% cukup menunjang. Selanjutnya dari unsur empiris ketiga diketahui 33% rnenyatakan pekerjaan yang tangani sangat penting artinya bagi rekan kerja, demikian juga 33% berpendapat penting dan 33% juga mengatakan pekerjaannya cukup penting bagi rekan kerja.

**Tabel 8**

**DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS  
DALAM VARIABEL ARTI TUGAS**

No.	Katagori	Frekwensi Relatif %		
		X6-a	X6-b	X6-c
1	Sangat kurang menunjang	-	-	
2	Kurang menunjang	2.0	-	
3	Cukup	33.3	19.6	
4	Menunjang	41.2	45.1	
5	Sgt. menunjang	23.5	35.3	
1	Sangat kurang mempunyai			-
2	Kurang mpy			-
3	Cukup mpy			33.3
4	Mempunyai			33.3
5	Sangat mpy			33.3
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	3.863	4.157	4.000
	standart dev	0.800	0.731	0.825

Sumber: lampiran 3.

Keterangan: X6-a = Kemanfaatan tugas bagi karyawan yang bersangkutan X6-b = Kemanfaatan tugas bagi perusahaan, X6-c = kemanfaatan tugas bagi rekan kerja

## 5) Variabel Otonomi

Tabel 9

### DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS DALAM VARIABEL OTONOMI

No.	Katagori	Frekwensi Retatif %		
		X7-a	X7-b	X7-c
1	Sangat kurang mempunyai	-	-	-
2	Kurang mpy	2.0	7.8	3.9
3	Cukup mpy	25.5	37.3	37.3
4	Mempunyai	58.8	49.0	49.0
5	Sgt. mempunyai	13.7	5.9	9.8
1	Sangat kurang mampu			-
2	Kurang mampu			3.9
3	Cukup mampu			37.3
4	Mampu			49.0
5	Sangat mampu			9.8
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	3.843	3.529	3.647
	standart dev	0.674	0.731	0.716

Sumber: lampiran 3

Keterangan: X7-a = Tingkat kemandirian dlm merencanakan pekerjaan

X7-b = Tingkat kebebasan dlm menyelesaikan pekerjaan,

X7-c = Tingkat kemampuan memberikan saran

Berdasarkan tiga unsur empiris dalam variabel otonomi dapat diketahui sebagai berikut.; 58% mempunyai kebebasan dalam merencanakan pekerjaannya, 25% cukup mempunyai kebebasan, sedang yang berpendapat sangat mempunyai 13% dan kurang mempunyai kebebasan 2%. Dan dalam unsur empiris kedua diketahui 49% mempunyai kebebasan dalam melaksanakan proses kerja, 37% cukup mempunyai, 7% kurang mempunyai dan 6% sangat mempunyai kebebasan. Lebih lanjut, 49% mampu mengatur waktu penyelesaian pekerjaan, 37% cukup mampu, 10% sangat mampu dan 4% kurang mampu mengatur jadwal penyelesaian pekerjaan.



## 6) Variabel Umpan Balik

Tabel 10

### DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS DALAM VARIABEL UMPAN BALIK

No.	Katagori	Frekwensi Relatif %		
		X8-a	X8-b	X8-c
1	Sangat kurang mengetahui	-		
2	Kurang mengetahui	17.6		
3	Cukup	19.6		
4	Mengetahui	45.1		
5	Sangat mengetahui	17.6		
1	Sangat jarang		-	-
2	Jarang		-	37.3
3	Cukup sering		25.5	39.2
4	Sering		56.9	23.5
5	Sangat sering		17.6	-
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	3.627	3.922	2.863
	standart dev	0.979	0.659	0.775

Sumber: lampiran 3 Keterangan:

X8-a = Pengetahuan tentang prestasi yang dicapai

X8-b = Tanggapan pimpinan

X8-c = Intensitas menerima informasi/koreksi pimpinan

Unsur-unsur empiris dalam variabel umpan balik adalah sebagai berikut: 45% karyawan mengetahui prestasi kerja yang telah dicapai, berikutnya untuk jawaban kurang, dan sangat mengetahui prestasi yang dicapai memiliki prosentase yang sama yaitu 17.6%, sedang yang berpendapat cukup mengetahui 19.6%. Dan unsur empiris kedua, 56% sering mendapat pujian (penghargaan) dan atasan, 25% berpendapat cukup sering, dan 17% jarang mendapat pujian. Kemudian, 37% karyawan jarang mendapat informasi dari pimpinan untuk memperbaiki kesalahan, 39% cukup sering, 23.5% sering mendapat koreksi dari pimpinan.

## 7) Variabel Kemauan Karyawan

Tabel 11

### DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS DALAM VARIABEL KEMAUAN

No.	Katagori	Frekwensi Relatif (%)		
		Y1-a	Y1-b	Y1-c
1	Sgt krg setuju	-	-	
2	Kurang setuju	2.0	-	
3	Cukup setuju	27.5	27.5	37.2
4	Setuju	49.0	43.1	41.2
5	Sangat setuju	21.6	29.4	21.6
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	3.902	4.020	3.843
	standart dev	0.755	0.761	0.758

Sumber: lampiran 3

Keterangan: Y1-a = Kesiediaan kerja lembur, Y1-b = Kesungguhan melaksanakan pekerjaan, Y1-c = Mengurangi kesalahan

Hasil pengumpulan data terhadap 3 variabel dari konsep komitmen dapat dilihat pada tabel 9. Variabel yang pertama yaitu kemauan karyawan dijabarkan menjadi 3 unsur empiris dengan rata-rata hitung 3.9. Dari jawaban yang terkumpul pada unsur empiris pertama diketahui 49% (25 orang) menyatakan setuju jika diadakan kerja lembur, selebihnya 27% berpendapat cukup setuju, 21% sangat setuju dan .2% kurang setuju. Dari unsur empiris kedua, diketahui 22 orang atau 43% setuju jika harus menyelesaikan pekerjaan dengan tidak menunda pelaksanaannya meskipun ada waktu untuk menundanya, 29% sangat setuju dan 27% cukup satuju. Dan unsur empiris ketiga terungkap bahwa 41% setuju berusaha mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, 37% cukup setuju dan 21% sangat setuju.

## 8) Variabel Kesetiaan Karyawan

Tabel 12

### DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS DALAM VARIABEL KESETIAAN

No.	Katagori	Frekwensi Relatif (%)		
		Y2-a	Y2-b	Y2-c
1	Sangat kurang setuju	-	-	-
2	Kurang setuju	2.0	3.9	-
3	Cukup setuju	7.8	27.5	13.7
4	Setuju	52.9	51.0	58.8
5	Sangat setuju	37.3	17.6	27.5
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	4.255	3.824	4.137
	standart dev	0.688	0.767	0.633

Sumber: lampiran 3

Keterangan: Y2-a = Tingkat Kemangkiran, Y2-b = Keinginan tetap menjadi anggota organisasi, Y2-c = Kepatuhan terhadap nilai dan tujuan organisasi

Variabel kedua dari konsep komitmen yaitu kesetiaan karyawan terdiri dari 3 unsur empiris dengan rata-rata hitung 4. Unsur empiris pertama menunjukkan 52% dari responden setuju untuk selalu hadir ditempat kerja, 37% sangat setuju, 7% cukup setuju dan 2% kurang setuju. Dari unsur empiris kedua diketahui 51% menyatakan setuju jika ada tawaran kerja ditempat lain yang lebih menjanjikan maka mereka berpindah ketempat lain, 27% cukup setuju, 17% sangat setuju dan 2% kurang setuju. Sementara itu dan unsur empiris ketiga diketahui 58% setuju jika harus mematuhi nilai-nilai perusahaan, 27% cukup setuju, 17% sangat setuju dan 2% kurang setuju.



## 9) Variabel Kebanggaan Karyawan

Tabel 13

### DISTRIBUSI FREKUENSI UNSUR-UNSUR EMPIRIS DALAM VARIABEL KEBANGGAAN

No.	Katagori	Frekwensi Relatif (%)		
		Y3-a	Y3-b	Y3-c
1	Sangat kurang memuaskan		-	
2	Kurang memuaskan	2.0		
3	Cukup	35.0		
4	Memuaskan	49.0		
5	Sangat memuaskan	13.0		
1	Sangat kurang baik			
2	Kurang baik		2.0	
3	Cukup baik		41.0	
4	Baik		52.0	
5	Sangat baik		3.0	
1	Sangat kurang setuju			-
2	Kurang setuju			3.0
3	Cukup setuju			27.0
4	Setuju			41.0
5	Sangat setuju			27.0
	Jumlah	100.00	100.00	100.00
	rata-rata	3.745	3.588	3.922
	standart dev	0.717	0.606	0.845

Sumber: Lampiran

Keterangan:

Y3-a = Penilaian pada fasilitas yang diberikan lembaga.

Y3-b = Penilaian terhadap kredibilitas lembaga

Y3-c = Penilaian terhadap keberhasilan yang dicapai lembaga

Selanjutnya dari variabel ketiga yaitu kebanggaan karyawan terdiri dari 3 unsur empiris dengan rata-rata hitung 3.8. Unsur empiris pertama 49% menyatakan fasilitas yang diberikan hotel memuaskan, 35% cukup, 13% sangat memuaskan dan yang berpendapat kurang memuaskan 2%. Unsur empiris kedua diketahui 52% menyatakan kredibilitas hotel tempat mereka bekerja baik, selebihnya 41% cukup baik, 3% sangat



baik dan 2% kurang baik. Berikutnya, dari unsur empiris yang ketiga 41% menyatakan setuju jika hotel tempat mereka bekerja dapat menjanjikan prospek yang bagus bagi peningkatan karir, 27% menyatakan sangat setuju dan cukup setuju, 3% berpendapat kurang setuju.

#### 4.3. Reliabilitas dan Validitas

Seperti disajikan dalam tabel 14 dapat diketahui bahwa tingkat reliabilitas dari seluruh variabel cukup tinggi, meskipun ada beberapa variabel yang mempunyai nilai reliabilitas yang rendah, yaitu pada variabel arti tugas (0,1485). Berpijak dari tabel yang sama terlihat bahwa tingkat signifikansi dari item-item dalam masing-masing variabel memiliki validitas yang tinggi. Hal ini disebabkan karena koefisien korelasi masing-masing unsur empiris memiliki nilai  $r$  diatas 0,2306 ( $\alpha 0,1 = 0,2306$ ).

Tabel 14

#### REKAPITULASI HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Indikator Empiris	Koefisien Validitas
1	Pengalaman kerja	0,6676	Masa kerja	0,8776**
			Kesanggupan atasi masalah	0,6145**
			Pekerjaan yg ditangani	0,8189**
2	Ragam ketrampilan	0,3356	Ketrampilan yg dimiliki	0,7125**
			Variasi tugas	0,7234**
			Hub imperson	0,5244**
3	Identitas tugas	0.4854	Pemahaman prosedur kerja	0,7065**
			Kecermatan merencanakan	0.68.24**
			Kesanggupan melaksanakan	0,7248**
4	Arti tugas	0,1485	Manfaat bagi karyawan	0.5595**
			Manfaat bagi perusahaan	0,7020**
			Manfaat bagi rekan kerja	0.5746**

lanjutan rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas

5	Otonomi	0.4664	Kebebasan merencanakan	0,7664**
			Kebebasan berkreasi	0,6946**
			Kebebasan penyelesaian	0,6309**
6	Umpan balik	0,3707	Pengetahuan tentang prestasi	0,7512**
			Tanggapan pimpinan	0,5907**
			Intensitas informasi	0.6484**
7	Kemauan	0,6664	Kerja lembur	0,7340**, 0.8237**
			Kesungguhan melaks pekerja	
			Mengurangi kesalahan	0,7654**
8	Kesetiaan	0,2895	Kemangkiran	0,5438**
			Tetap menjadi anggota orgs	0.7349**
			Kepatuhan	0,6451**
9	Kebanggaan	0.5331	Fasilitas	0,6975**
			Kredibilitas	0,6581**
			Keberhasilan	0.7980**

Sumber: lampiran 4. Keterangan: harga kritik product •oalent (N=51) pada a=0,):0, 0=0,05:0,2732, 0=0.01:0,3541, ^=a < 0.01

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

##### a. Korelasi Product Moment

Korelasi product moment antar variabel-variabel digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel tergantung, yang terdiri dari variabel usia (X1), pendidikan (X2), pengalaman kerja (X3), ragam ketrampilan (X4), identitas tugas (X5), arti tugas (X6), otonomi pekerjaan (Y2), otonomi (X7), umpan balik (X8), kemauan (Z1), kesetiaan (Z2), kebanggaan (Z3)

Hasil analisis pada tabel 21 menunjukkan indikasi bahwa sebagian besar dari hubungan-hubungan yang diperkirakan secara empiris terbukti signifikan. Kecuali pada hubungan antara variabel usia dengan kesetiaan ( $r = 0,2305$ ;  $P = 0,104$ ), pendidikan dengan kesetiaan ( $r=0,0285$ ;  $P=0,843$ ), ragam ketrampilan dengan kesetiaan ( $r = 0,2161$ ;  $P = 0,128$ ), arti tugas dengan kesetiaan ( $r = 0,1841$ ;  $P = 0,196$ ), dan hubungan antara umpan balik dengan kesetiaan ( $r = 0,1686$ ;  $P = 0,237$ ). Kesetiaan dengan kecakapan ( $r=0,1928$ ;  $P = 0,175$ ), kebanggaan dengan kecakapan ( $r = 0,2278$ ;  $P = 0,108$ ), kebanggaan dengan pengetahuan tentang pekerjaan ( $r = 0,1819$ ;  $P = 0,201$ ).

Dalam korelasi yang tidak menghiraukan adanya variabel lain dalam suatu pola hubungan ini dapat dikemukakan bahwa hipotesis yang secara empiris didukung oleh data adalah pada hubungan antara usia dengan kemauan ( $r = 0,6303$ ;  $P = 0,000$ ), pendidikan dengan kemauan ( $r = 0,6157$ ;  $P = 0,000$ ), pengalaman kerja dengan kemauan ( $r = 0,5144$ ;  $P = 0,000$ ), ragam ketrampilan dengan kemauan ( $r = 0,4053$ ;  $P = 0,003$ ), identitas tugas dengan kemauan ( $r = 0,5056$ ;  $P = 0,000$ ), arti tugas dengan kemauan ( $r=0,3420$ ;  $P = 0,014$ ), otonomi dengan kemauan ( $r = 0,5324$ ;  $P = 0,000$ ), umpan balik dengan kemauan ( $r=0,3066$ ;  $P=0,029$ ). Pengalaman kerja dengan kesetiaan ( $r=0,2757$ ;  $P=0,050$ ), identitas tugas dengan kesetiaan ( $r=0,2489$ ;  $P=0,078$ ), otonomi dengan kesetiaan ( $r = 0,2494$ ;  $P = 0,078$ ). Usia dengan kebanggaan ( $r = 0,3671$ ;  $P = 0,008$ ), pendidikan dengan kebanggaan ( $r=0,4511$ ;  $P=0,001$ ), pengalaman kerja dengan kebanggaan ( $r = 0,3245$ ;  $P = 0,020$ ), ragam ketrampilan dengan kebanggaan ( $r=0,4182$ ;  $P=0,002$ ), identitas tugas dengan kebanggaan ( $r=0,4721$ ;  $P=0,000$ ), arti tugas dengan kebanggaan ( $r=0,4762$ ;  $P=0,000$ ), otonomi dengan kebanggaan ( $r=0,4888$ ;  $P=0,000$ ), umpan balik dengan kebanggaan ( $r=0,3177$ ;  $P=0,023$ ).



**Tabel 15**  
**MATRIK KORELASI ANTAR VARIABEL**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Y1	Y2	Y3
X1	1.0000 (P=, )										
X2	.6006 (P=.000)	1.0000 (P=, )									
X3	.4745 (P=.000)	.3758 (P=.007)	1.0000 (P=. )								
X4	.2156 (P=.129)	.3801 (P=.006)	.1079 (P=0.60)	1.0000 (P=. )							
X5	.3770 (P=.006)	.3758 (P=.007)	.2652 (P=0.60)	.3351 (P=.016)	1.0000 (P=. )						
X6	.2834 (P=.044)	.2805 (P=.046)	.1877 (P=.187)	.4728 (P=.000)	.4740 (P=.000)	1.0000 (P=, )					
X7	.3903 (P=.005)	.3814 (P=.006)	.3004 (P=.032)	.2679 (P=.057)	.5863 (P=.000)	.3585 (P=.010)	1.0000 (P=. )				
X8	.4209 (P=.002)	.2109 (P=.137)	.3033 (P=.030)	.3581 (P=.010)	.3355 (P=.160)	.3305 (P=.018)	.3629 (P=.009)	1.0000 (P=. )			
Y1	.6303 (P=.000)	.6157 (P=.000)	.5144 (P=.000)	.4053 (P=.003)	.5056 (P=.000)	.3420 (P=.014)	.5324 (P=.000)	.3066 (P=.029)	1.0000 (P=. )		
Y2	.2305 (P=.104)	.0285 (P=.843)	.2757 (P=.050)	.2161 (P=.128)	.2489 (P=.078)	.1841 (P=.196)	.2494 (P=.078)	.1686 (P=.237)	.2579 (P=.068)	1.0000 (P=. )	
Y3	.3671 (P=.008)	.4511 (P=.001)	.3245 (P=.020)	.4182 (P=.002)	.4721 (P=.000)	.4762 (P=.000)	.4888 (P=.000)	.3177 (P=.023)	.6067 (P=.000)	.3230 (P=.021)	1.0000 (P=. )

Sumber: lampiran 5

Keterangan:

X1 = Usia; X2 = Pendidikan; X3 = Pengalaman Kerja; X4 = Keragaman ketrampilan; X5 = Identitas tugas; X6= Arti tugas; X7= Otonomi; X8= Unpan balik; Z1= Kemauan; Z2= Kesetiaan; Z3=Kebanggaan;





## **b. Regresi Linier Berganda**

### **1) Pengaruh Karakteristik Individu (X1-X3) Terhadap Kemauan Karyawan (Z1).**

Dari tabel 22 diketahui jika diuji bersama-sama karakteristik individu terhadap kemauan karyawan mempunyai nilai koefisien korelasi sebesar 0,72704 yang berarti terdapat hubungan yang kuat, nilai koefisien determinasi sebesar 0,52859 artinya kontribusi X1-X3 terhadap Z1 sebesar 52,86% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikuti dalam penelitian ini. Nilai F-hitung sebesar 17,5658 dengan probabilitas 0.0000 yang berarti pengaruhnya signifikan. Sedangkan jika diuji pervariabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

- Pada variabel usia (X1) ada pengaruh signifikan terhadap kemauan karyawan (Z1) dengan nilai  $b = 0,5222$  dengan T-hitung 2,366 serta probabilitas 0,0221. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,5222 sebagai akibat dari kenaikan usia sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi usia dalam membentuk kemauan sebanyak 23,69%. Dengan demikian hipotesis diterima.
- Pada variabel pendidikan (X2) ada pengaruh signifikan terhadap kemauan (Z1) dengan nilai  $b = 0,7948$  dan T-hitung 2,669 serta probabilitas 0.0104. Makna dari nilai regresi diatas adalah kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,7948 sebagai akibat dari kenaikan pendidikan sebesar satu satuan. Kontribusi dalam membentuk kemauan sebanyak 26,73%.
- Pada variabel pengalaman kerja (X3) ada pengaruh signifikan terhadap kemauan (Z1) dengan nilai  $b = 0,2152$  dan T-hitung 2,078 serta probabilitas 0,0432. Makna dari nilai  $b$  tersebut adalah kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,2152 sebagai akibat kenaikan pengalaman kerja sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi dalam membentuk Z1 sebanyak 20,81%

**Tabel 16**

**REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA ANTARA  
VARIABEL USIA (X1), PENDIDIKAN (X2) DAN PENGALAMAN KERJA (X3)  
TERHADAP KEMAUAN KARYAWAN (Z1)**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( $b_i$ )	t-hitung	p	Partial
Z1	X1	0,522177	2.366	0,0221	0,236989
	X2	0,794785	2.669	0,0104	0,267309
	X3	0,215151	2.078	0,0432	0,208133
Multiple R = 0,72704 $R^2$ = 0,52859 Constant = 5,32659 F = 17.56684    Signif F = 0.0000					

Sumber; lampiran 6

**2) Pengaruh Usia (X1), Pendidikan (X2) dan Pengalaman Kerja (X3) Terhadap Kesetiaan (Z2).**

Berdasarkan tabel 23 diketahui bahwa variabel X1-X3 baik diuji bersama-sama maupun sendiri-sendiri ternyata tidak ditemukan hubungan yang signifikan terhadap Z2 dengan  $F = 2,04555$  dan  $P = 0,1203$ .

**Tabel 17**

**REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA ANTARA  
VARIABEL USIA (X1), PENDIDIKAN (X2) DAN PENGALAMAN KERJA (X3)  
TERHADAP KESETIAAN (7.2)**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( $b_i$ )	t-hitung	P	Partial
Z2	X1	0,305406	1.322	0,1925	0,181372
	X2	-0,370991	-1.190	0,2400	-0,163271
	X3	0,164680	1.520	0,1353	0,208459
Multiple R = 0,33984 $R^2$ = 0,11549 Constant = 10,509094 F = 2,04555    Signif F = 0,1203					

Sumber: lampiran 6

### 3) Pengaruh Usia (X1), Pendidikan (X2) dan Pengalaman Kerja (X3) Terhadap Kebanggaan (Z3)

Setelah diuji bersama-sama antara usia, pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kebanggaan mempunyai nilai koefisien korelasi sebesar 0,48590 yang berarti cukup ada hubungan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,23610 mempunyai makna kontribusi X1-X3 terhadap kebanggaan karyawan sebesar 23,61% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Diketahui pula F-hitungnya sebesar 4.845211 dengan probabilitas 0.0051 yang berarti pengaruhnya signifikan sehingga hipotesis diterima. Sedangkan jika diuji pervariabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

- Pada variabel X1 terhadap Z3 terdapat pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai  $b = 0,1229$  dan  $T\text{-hitung} = 0,534$  serta  $P = 0,5960$ . Makna dari nilai  $b$  tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0.1229 sebagai akibat kenaikan usia sebesar satu satuan. Kontribusi usia dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 06,80%.
- Pada variabel X2 terhadap Z3 terdapat pengaruh yang signifikan dengan nilai  $b = 0,7132$  dan  $T\text{-hitung} = 2,107$  serta probabilitas 0,0404. Makna nilai regresi tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0.7132 sebagai akibat kenaikan variabel pendidikan sebesar satu satuan. Kontribusi X2 terhadap Z3 sebanyak 26,86%
- Pada variabel X3 terhadap Z3 terdapat pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai  $b = 0,1243$  dan  $T\text{-hitung} = 1,056$  serta probabilitas 0,2961. Makna dari nilai  $b$  tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,1523 sebagai akibat kenaikan pengalaman kerja sebesar satu satuan. Kontribusi X3 dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 13,46%.



Tabel 18

**REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA ANTARA VARIABEL USIA (X1), PENDIDIKAN (X2) DAN PENGALAMAN KERJA (X3) TERHADAP KEBANGGAAN (Z3)**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( $b_i$ )	t-hitung	P	Partial
Z3	X1	0,133863	0,534	0,5960	0,068049
	X2	0,713188	2,107	0,0404	0,268670
	X3	0,124304	1,056	0,2961	0,134690
HytipleR = 0.48590 $R^2$ = 0,23610 Constant = 7,35581 F= 4.84211 Signnif F = 0.0051					

Sumber; lampiran 6

- 4) Pengaruh Ragam Ketrampilan (X4), Identitas Tugas (X5), Arti Tugas (X6), Otonomi (X7) Dan Umpan Balik (X8) Terhadap Kemauan Karyawan (Z1).

Tabel 19

**REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGAITOA ANTARA VARIABEL RAGAM KETRAMPILAN (X4), IDENTITAS TUGAS (X5), ARTI TUGAS (X6). OTONOMI (X7) DAN UMPAN BALIK (X8) TERHADAP KEMAUAN KARYAWAN (Z1)**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( $b_i$ )	t-hitung	P	Partial
Z1	X4	0.289324	1,699	0,0963	0,197538
	X5	0,265093	1,474	0,1475	0,171392
	X6	-0.003066	-0,017	0,9862	-0,002018
	X7	0,390384	2,212	0,0316	0,257992
	X8	0,031724	0,222	0.8251	0,025853
Myltiple R = 0,62560 $R^2$ = 0,39137 Constant = 0,898303 F = 5,78730 Signif F = 0,0003					

Sumber: lampiran 6



Dari tabel 19 setelah diuji bersama-sama antara X4-X8 terhadap Z1 mempunyai nilai koefisien korelasi sebesar 0.62560 yang berarti terdapat hubungan yang cukup kuat. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,39137 mempunyai makna kontribusi X4-X8 terhadap kebanggaan karyawan sebesar 39,14% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Diketahui pula F-hitungnya sebesar 5,78730 dengan probabilitas 0.0003 yang berarti pengaruhnya signifikan sehingga hipotesis diterima. Sedangkan jika diuji pervariabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

- Pada variabel X4 ada pengaruh signifikan terhadap Z1 dengan nilai  $b = 0,2893$  dengan T-hitung 1,699 serta probabilitas 0,0963. Dari perhitungan tersebut mempunyai makna bahwa kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,2893 sebagai akibat dari kenaikan ragam ketrampilan sebesar satu satuan. Sedangkan kontribusi ragam ketrampilan dalam membentuk kemauan karyawan bekerja keras sebanyak 19,75%. Dengan demikian hipotesis diterima.
- Pada variabel X5 tidak ada pengaruh signifikan terhadap Z1 dengan nilai  $b = 0,2651$  dan T-hitung 1,474 serta probabilitas 0,1475. Makna dari nilai regresi diatas adalah kemauan karyawan bekerja keras akan mengalami peningkatan sebesar 0,7948 sebagai akibat dari kenaikan identitas tugas sebesar satu satuan. Kontribusi dalam membentuk kemauan sebanyak 17,14%.
- Pada variabel X6 ada pengaruh signifikan terhadap Z1 dengan nilai  $b = - 0,0031$  dan T-hitung - 2,078 serta probabilitas 0,0432. Makna dari nilai b tersebut adalah kemauan karyawan bekerja keras akan turun sebesar 0,0031 sebagai akibat kenaikan variabel arti tugas sebesar satu satuan.
- Pada variabel X7 ada pengaruh signifikan terhadap Z1 dengan ,nilai  $b = 0,3904$  dan T-hitung 2,212 serta  $P = 0,0316$ . Makna dari nilai b tersebut adalah kemauan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,3904 sebagai akibat kenaikan otonomi sebesar satu satuan. Kontribusi otonomi dalam membentuk kemauan karyawan bekerja keras sebanyak 25,79%.

- Pada variabel X8 tidak ada pengaruh signifikan terhadap Z2 dengan nilai  $b = 0,0317$  dan T-hitung 2,212 serta  $P = 0,0316$ . Makna dari nilai b tersebut adalah kemauan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,3904 sebagai akibat kenaikan umpan balik sebesar satu satuan. Kontribusi umpan balik dalam membentuk kemauan karyawan, bekerja keras sebesar 02,58%.

**5) Pengaruh Ragam Ketrampilan (X4), Identitas Tugas (X5), Arti Tugas (X6), Otonomi (X7) Dan Umpan Balik (X8) Terhadap Kesetiaan (Z2)**

**Tabel 20**

**REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA ANTARA VARIABEL RAGAM KETRAMPILAN (X4), IDENTITAS TUGAS (X5), ARTI TUGAS (X6), OTONOMI (X7) DAN UMPAN BALIK (X8) TERHADAP KESETIAAN (Z2)**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( $b_i$ )	t-hitung	P	Partial
Z2	X4	0,118736	0,748	0,4581	0,106080
	X5	0,098831	0,590	0,5582	0,083612
	X6	0,012574	0,076	0,9394	0,010831
	X7	0,122094	0,745	0,4602	0,105582
	X8	0,027949	0,210	0,8344	0,029803
HyltipleR = 0,31001 $R^2 = 0.09611$ Constant = 7,97016 $F = 0.95692$ Signif F = 0,4542					

Sumber; laporan 6

Berdasarkan tabel 26 diketahui bahwa variabel X4-X8 baik diuji bersama-sama maupun sendiri-sendiri ternyata tidak ditemukan hubungan yang signifikan terhadap Z2 dengan  $F = 0,95692$  dan  $P = 0,4542$ , sementara dalam penelitian ini digunakan  $\alpha = 0,1\%$ , sehingga pengaruhnya dianggap signifikan jika  $P \leq 0,1$ .



6) Pengaruh Ragam Ketrampilan (X4), Identitas Tugas (X5), Arti Tugas X6), Otonomi (X7) Dan Umpan Ballk (X8) Terhadap Kebanggaan (Z3).

Tabel 21

**REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA ANTARA VARIABEL RAGAM KETRAMPILAN (X4), IDENTITAS TUGAS (X5), ARTI TUGAS (X6), OTONOMI (X7) DAN UMPAN BALIK (X8) TERHADAP KEBANGGAAN (Y3)**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( $b_i$ )	t-hitung	P	Partial
Y3	X4	0,206153	1,352	0,1833	0,157655
	X5	0,145050	0,901	0,3726	0,105042
	X6	0,235246	1,487	0,1440	0,173451
	X7	0,284592	1,807	0,0776	0,210663
	X8	0,035471	0,278	0,7826	0,032377
Myltiple R = 0,62267 $R^2$ = 0,38772 Constant = 0,96244 F = 5,69911      Signnif F = 0,0004					

Sumber: lampiran 6

Selanjutnya setelah diuji bersama-sama antara X4-X8 terhadap Y3 mempunyai nilai koefisien korelasi sebesar 0,62267 yang berarti terdapat hubungan yang kuat. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,38772 mempunyai makna kontribusi X4-X8 terhadap kebanggaan karyawan sebesar 38,77% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Diketahui pula F-hitungnya sebesar 5,69911 dengan probabilitas 0.0004 yang berarti pengaruhnya signifikan sehingga hipotesis alternatif diterima. Sedangkan Jika diuji pervariabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

- Pada variabel X4 terhadap Y3 terdapat pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai  $b = 0,2062$  dengan T-hitung = 1,352 serta  $P = 0,1833$ . Makna dari nilai  $b$  tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,2062 sebagai akibat kenaikan ragam ketrampilan sebesar satu satuan. Kontribusi ragam ketrampilan dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 15,76%.
- Pada variabel X5 terhadap Y3 terdapat pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai  $b = 0,1451$  dan T-hitung = 0,901 serta probabilitas 0,3726. Makna nilai regresi tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0.7132 sebagai



akibat kenaikan variabel identitas tugas sebesar satu satuan. Kontribusi X5 dalam membentuk Z3 sebanyak 10,50%.

- Pada variabel X6 terhadap Y3 terdapat pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai  $b = 0,2352$  dan T-hitung 1,487 serta probabilitas 0,1440. Makna dari nilai  $b$  tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,1523 sebagai akibat kenaikan arti tugas sebesar satu satuan. Kontribusi arti tugas dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 17,34%.
- Pada variabel X7 terhadap Z3 terdapat pengaruh yang signifikan dengan nilai  $b = 0,2846$  dan T-hitung 1,807 serta probabilitas 0,0776. Makna dari nilai  $b$  tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,2864 sebagai akibat kenaikan otonomi sebesar satu satuan. Kontribusi otonomi dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 21,06%.
- Pada variabel X8 terhadap Y3 terdapat pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai  $b = 0,0355$  dan T-hitung 0,278 serta probabilitas 0,7826. Makna dari nilai  $b$  tersebut adalah kebanggaan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,0355 sebagai akibat kenaikan arti tugas sebesar satu satuan. Kontribusi X8 dalam membentuk kebanggaan karyawan sebesar 03,23%

#### 4.5. Pembahasan

##### **I. Pengaruh Usia (X1), Pendidikan (X2) Dan Pengalaman Kerja (X3), Ragam Ketrampilan (X4), Identitas Tugas (X5), Arti Tugas (X6), Otonomi (X7) dan Umpan Balik (X8) Terhadap Kemauan Karyawan Bekerja Keras (Y1).**

Dari uji regresi linier berganda diketahui bahwa baik diuji bersama-sama maupun pervariabel menunjukkan X1 - X3 mempunyai hubungan yang signifikan dengan kemauan bekerja keras (Z1). Penjabaran yang memungkinkan dari kenyataan ini antara lain sebagai berikut: usia responden sebagian besar adalah usia 31-35 tahun sebanyak 37% yang cenderung mempunyai kemauan bekerja tinggi, disamping ditunjang oleh latar belakang pendidikan responden yang sesuai yaitu dari diploma (perhotelan dan pariwisata) dan dari S-I yang juga telah mengikuti pendidikan tambahan (informal) serta pelatihan yang menunjang pekerjaan mereka dan yang lebih memungkinkan mereka bekerja dengan sungguh-sungguh adalah mereka sebagian besar



ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan pengalaman kerjanya sehingga lebih mudah bagi mereka mencapai kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Steers (1984) bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan dengan cara menempatkan mereka dalam situasi yang membuka kesempatan untuk mencapai tujuan yang berarti.

Berikutnya diketahui bahwa dengan uji regresi berganda karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variabel ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik ketika diuji bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemauan karyawan bekerja keras. Tetapi tidak seperti yang diduga sebelumnya ketika diuji pervariabel ternyata identitas tugas, arti tugas dan umpan balik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemauan karyawan bekerja keras. Berpijak dari teori yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1990) tentang model karakteristik pekerjaan maka dalam penelitian ini nampaknya ada beberapa hal yang memerlukan penjelasan lebih lanjut. Karena seperti dikemukakan oleh Hackman dan Oldham bahwa identitas tugas dan arti tugas dalam pekerjaan yang ditangani, maka karyawan akan merasa melakukan pekerjaan yang berarti sehingga mereka mempunyai kemauan bekerja keras atau mempunyai motivasi kerja intern yang tinggi.

Dilihat dari distribusi frekuensi masing-masing variabel nampak bahwa mereka adalah tipe karyawan yang dapat bekerja dengan sungguh-sungguh terbukti mereka memahami prosedur kerja (52%), pekerjaannya juga terencana dengan baik (62%) dan mereka pun bisa melaksanakan pekerjaan seperti yang diharapkan (56%), tetapi kondisi yang sebenarnya dilapangan menunjukkan bahwa pekerjaan yang ada dihotel mempunyai kaitan (berkaitan) satu dengan lainnya (33% pekerjaan yang dilakukan mempunyai kaitan erat dengan pekerjaan lainnya, 33% sangat erat kaitannya dan 33% cukup erat) sehingga jika ada salah satu pekerjaan yang tidak berhasil bukan hanya disebabkan oleh bagian/departemen yang bersangkutan tetapi juga disebabkan oleh departemen lain. Sehingga kemauan karyawan bekerja keras terkadang berhenti ditengah jalan jika karyawan departemen yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan ternyata tidak (kurang) dikerjakan dengan sungguh-sungguh.

Begitu juga data yang ada menunjukkan 45% karyawan mengetahui hasil

kerja yang dicapai dan 56% mengatakan pimpinan sering memberikan tanggapan atas hasil kerjanya, oleh karena itu tidak menutup kemungkinan karyawan kurang mempunyai kemauan bekerja keras disebabkan pimpinan dalam memberikan pengarahan tidak pada sasaran sehingga karyawan merasa frustrasi dalam menjalankan pekerjaannya (data yang ada menunjukkan 23% sering menerima informasi / koreksi pimpinan dan 39% cukup sering). Oleh karena itu kenyataan di lapangan seperti yang dipaparkan di atas yang menyebabkan hasil penelitian ini berseberangan dengan model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham.

Dengan teknik yang sama diketahui variabel ragam ketrampilan (X4) dan otonomi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemauan bekerja keras. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins (1991) bahwa dengan tingkat ragam ketrampilan yang cukup sampai dengan banyak dan tidak terlalu banyak cenderung dapat memacu kerja karyawan karena dianggap pekerjaan yang dilaksanakan tidak menimbulkan kejenuhan dan penuh sedikit tantangan untuk bekerja lebih baik. Demikian halnya pendapat Hackman dan Oldham bahwa dengan adanya ragam ketrampilan dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi kerja intern yang tinggi.

## **2. Pengaruh Usia (X1), Pendidikan (X2) Dan Pengalaman - Kerja (X3), Ragam Ketrampilan (X4), Identitas Tugas (X5), Arti Tugas (X6), Otonomi (X7) dan Umpan Balik Terhadap Kesetiaan Karyawan Pada Organisasi.**

Dari teknik regresi linier berganda diketahui baik diuji secara individu maupun bersama-sama karakteristik Individu yang terdiri dari variabel usia, pendidikan, pengalaman kerja, dan karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variabel ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik ternyata tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan karyawan (Y2). Dengan menggunakan pendekatan pertukaran seperti yang diungkapkan oleh Steven, Bayer dan Triel (1978) bahwa, komitmen organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan oleh organisasi terhadap anggota dan oleh anggota terhadap organisasi. Yang secara eksplisit anggota merupakan penentu utama komitmen, dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dalam proses pertukaran tersebut. Lebih lanjut dikemukakan semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan



anggota maka makin besar pula komitmen mereka terhadap organisasi. Jadi dapat dikatakan karyawan akan tetap setia pada perusahaan jika apa yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkannya.

Masih berpijak dari teori Hackman dan Oldham sebenarnya dengan adanya ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik dalam pekerjaan yang dilaksanakan maka karyawan akan cenderung rendah tingkat kemangkiran dan pergantian karyawan atau dengan kata lain karyawan mempunyai tingkat kesetiaan yang cukup tinggi pada perusahaan. Selanjutnya diungkapkan data empiris yang ada menunjukkan 37% karyawan menggunakan banyak ketrampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugasnya dan 19,6% merasa menggunakan sangat banyak; 41,2% melakukan banyak variasi tugas dalam menjalankan satu pekerjaan dan 7,8% sangat banyak hal ini tentu saja berpengaruh pada perasaan dan pandangan seseorang (karyawan) pada organisasi. Meskipun diakui bahwa karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik. Sehingga pekerjaan yang kurang menantang dapat menciptakan kebosanan tetapi yang terlalu banyak menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal (Robbins, 1991). Oleh karena itu dalam studi ini tidak didapatkan pengaruh yang signifikan antara ragam ketrampilan, identitas tugas dan arti tugas, otonomi dan umpan balik terhadap kesetiaan pada organisasi.

### **3. Pengaruh Usia (X1), Pendidikan (X2) Dan Pengalaman Kerja (X3), Ragam Ketrampilan (X4). Identitas Tugas (X5), Arti Tugas (X6), Otonomi (X7) dan Umpan Balik terhadap Kebanggaan Karyawan.**

Ketika diuji bersama-sama variabel usia, pendidikan dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kebanggaan karyawan. Demikian juga dengan variabel ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik. Tetapi jika diuji per variabel ternyata variabel usia, pengalaman kerja, ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas dan umpan balik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kebanggaan karyawan pada organisasi.

Logika yang dapat diungkapkan nampaknya tidak jauh berbeda dengan paparan sebelumnya. Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Lincoln (1989)



mengemukakan bahwa usia dan senioritas mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan komitmen dan kepuasan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa bertambahnya usia dan senioritas pegawai sejalan dengan peningkatan imbalan yang diterima. Dikatakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly (1990) bahwa dengan meningkatnya imbalan yang diterima akan dapat mengembangkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Membandingkan dengan studi diatas, jika dilihat ternyata 37% responden berusia muda (31-35) yang tentunya masih sangat idealis terhadap apa yang ingin diharapkan sehingga apa yang sudah didapatkan nampaknya belum membanggakan, disamping itu pengalaman kerja sebagian besar responden juga tergolong sebentar (35% mempunyai masa kerja 12-23 bulan, 27% dengan masa kerja 24-35 bulan) maka tentu saja apa yang selama ini mereka dapatkan ditempat kerja yang sekarang belum seperti yang diharapkan yaitu imbalan yang menarik. Demikian halnya dalam hubungan antara ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas dan otonomi yang diharapkan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kebanggaan karyawan karena mereka merasa melakukan pekerjaan yang berarti (Hackman dan Oldham) tetapi para manajer sepertinya masih dihadapkan pada pemenuhan kebutuhan fisiologis.

Adanya otonomi dalam pekerjaan dapat menyebabkan karyawan merasa bertanggung jawab atas hasil pekerjaan sehingga karyawan sangat puas dengan pekerjaannya. Hal ini tentunya akan menyebabkan kebanggaan tersendiri bagi karyawan, sehingga diketahui hubungan yang signifikan antara otonomi dengan kebanggaan. Penjabaran lain yang dapat dikemukakan adalah jika seseorang diberikan suatu kebebasan dan kesempatan untuk berkreasi dalam menjalankan tugasnya, maka karyawan cenderung akan senang terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Hal ini didukung oleh data empiris yang mendukung hubungan signifikan antara otonomi dengan kebanggaan yaitu 58% karyawan mempunyai kemandirian dalam merencanakan pekerjaan, 49% karyawan mempunyai kebebasan dalam mengatur waktu penyelesaian pekerjaan asalkan masih sesuai dengan batas waktu yang disepakati dan 49% karyawan merasa mampu memberikan saran dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mendukung teori yang dikembangkan oleh Steers (1985) dan Gibson (1990). Karena ada beberapa variabel yang pengaruhnya tidak signifikan seperti yang diduga sebelumnya. Meskipun demikian adapula temuan dilapangan yang sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti penelitian Bashaw dan Grant (1994), Werbel dan Bedeian (1989). Lebih Lanjut dari hasil penelitian ditemukan beberapa hal:

- 1) Dengan teknik korelasi berganda semua hubungan yang diperkirakan mempunyai pengaruh signifikan setelah diuji bersama-sama memang terbukti kecuali pada hubungan antara usia, pendidikan, pengalaman kerja dan ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas otonomi dan umpan balik terhadap kesetiaan.
- 2) Dengan analisis regresi linier berganda pada akhirnya dapat diketahui tidak adanya hubungan yang signifikan dari beberapa variabel dalam konsep karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu, baik dalam hubungannya dengan komitmen maupun dengan prestasi kerja, meskipun ketika diuji bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan berdasarkan nilai F pada masing-masing hubungan tersebut. Dengan melihat nilai T-hitung dan dibandingkan dengan P maka nampak beberapa variabel yang tidak signifikan, diantaranya: usia, pengalaman kerja, ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, umpan balik terhadap kebanggaan, dan identitas tugas, arti tugas, umpan balik terhadap kemauan, serta kesetiaan, kebanggaan terhadap kecakapan, kebanggaan terhadap pengetahuan.
- 4) Meskipun secara teoritis karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu dapat dipergunakan sebagai aspek yang membentuk komitmen, namun dalam penelitian ini diketahui masih terdapat faktor-faktor lain yang berpengaruh. Hal ini dapat dilihat dari koefisien determinasi dari hubungan antara usia, pendidikan, pengalaman kerja terhadap kemauan sebesar 52,86%, usia, pendidikan, pengalaman kerja terhadap kesetiaan sebesar 11,55%, usia, pendidikan, pengalaman kerja terhadap kebanggaan sebesar 48,59%, ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik terhadap kemauan sebesar 62,56%, ragam ketrampilan, identitas tugas, arti



tugas, otonomi dan umpan balik terhadap kesetiaan sebesar 09,61% dan ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik terhadap kebanggaan sebesar 62,27%. Selanjutnya dikemukakan koefisien determinasi dari hubungan usia, pendidikan, pengalaman kerja terhadap kecakapan yaitu sebesar 22,33% dan terhadap pengetahuan sebesar 20,11% , sedangkan ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik terhadap kecakapan sebesar 32,48% terhadap pengetahuan sebesar 28,51%.

## **5.2. Saran-saran**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia, pendidikan, pengalaman kerja maupun ragam ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi (hotel), oleh karena itu diperlukan pemahaman tersendiri sebagai upaya menciptakan dan memupuk kesetiaan karyawan pada lembaga, sebab hasil penelitian menunjukkan kecenderungan kesetiaan karyawan lebih banyak disebabkan oleh imbalan yang menarik dari pada segala hal yang berkenaan dengan pekerjaan yang ditangani. Bagaimanapun pemenuhan kebutuhan menjadi salah satu hal yang menyebabkan seseorang tetap mengabdikan pada suatu organisasi.

Mengingat kontribusi dari karakteristik pekerjaan terhadap komitmen dan prestasi kerja cukup tinggi, maka perlu diupayakan untuk mendesain pekerjaan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kepuasan bagi pemegang pekerjaan. Sebab dengan kepuasan kerja akan memberikan peluang bagi peningkatan komitmen dan prestasi kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik, Cet. Kedelapan, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta, 1992.
- Arnold, H.J., Feldman, D.C., "Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", Journal of Applied Psychology, Juni, 1982.
- Bashaw, Edward, R and Grant, Stephen, E, "Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments : Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIV Number 2, Spring 1994.
- Brooke, Russell, Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology, Mei, 1988.
- Buchere, Morgan, Lawrwnce, " The Job Characteristics of industrial of Salespersons : Relationship to Motivation And Satisfaction", Journal of Marketing, Vol. 46, 1982.
- Chudori, A. Djaman, Beberapa masalah Dalam Seleksi Calon Pegawai, djambatan, Jakarta, 1980
- Creech, Bill, " The Five Pillars of TQM". Terjemahan : Alexander Sindora, Lima Pilar TQM, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Davis, Keith & Frederick, William, Business and Society, Fifth Edition, McGraw-Hill, Japan, 1984.
- Dharma, Agus, Manajemen Prestasi Kerja, edisi pertama, Rajawali, Jakarta, 1985.
- Furtunato, Ray T. And D. Geneva Waddell, Personnel Administration in Higher Education, Handbook of Faculty Stass Personnel Practices, Jossey-bass Inc, Publishers, San Francisco, California, 1981.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, "Organization : Behaviour, Structure, Processes", Sixth Edition, Plano, Texas : Business Publication Inc., 1988, Terjemahkan : Djakarsih, Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I, II, Erlangga, Jakarta, 1990.
- Handoko, T. Hani dan reksohadiprojo, Sukanto, Organisasi Perusahaan, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1939.

- Handoko, T. Hani, Manajemen, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1989.
- Hariman, Theo & Hilgert, Raymon L, Supervision ; Consep and Practices of Management, Third Edition, South Western Publising Co, Cincinnati, Ohio, 1982.
- Hasibuan, Melayu S.P., Manajemen Sumber Daya Manusia, Haji Masagung, Jakarta, 1991.
- Hunt, Chonko, Wood, "Organizational Commitment and Marketing", Journal of Marketing, 49 (Winter), 1988.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Pustaka, Jakarta, 1990.
- Keller, R.T., "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factor, and Nonattitudinal Factors", Journal of Applied Psychology, 1983.
- Leavith, J. Harold, Psikologi Manajemen, Terjemahan : Muslichah Zarkasi, edisi keempat, penerbit Erlangga, Jakarta, 1987.
- Lincoin, James R, "Employee Work Attitudes and Management Practice in the USA and Japan : Evidence from a Large Comparative Survey", California Management Review, 32 (1), 1989.
- Locke, Edwin A, Latham, Garry P, Erez, Miriam, " The Determinants of Goal Commitment", Academy of Management Review, 1988.
- Lopez, Elsa, "A test of the Self-Consistency Theory of The Job Performance-Job Satisfaction Relationship, Academy of Management Journal, Vol. 25, No. 2, 1982.
- Martsh & Mannari, "Organizational Commitment" :austrom, Baldin & Macy, "The Single Worker : An Empirical Exploration of Attitudes, Behaviour ang Well Being", Canadian Journal of Administrative Science. Desember, 1988.
- Moris, Sherman, "Genarilizability of Organizational Commitment Model", Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3, 1981.
- Musanef, Manajemen Kepegawaian Di Indonesia, Haji Masagung, Jakarta, 1989.
- Massadieq, Kartasasmita, Ginandjar, dkk, Manajemen Sumber daya Manusia, FIA-Unibraw, Malang, 1995.





- Nadler, Leonard, "Human Resource Development", The Handbook of Human Resource Development, edited by Leonard & Zeace Nadler, Second Edition, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1990.
- Nasir, Mohammad, Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985.
- Neale, Margaret A, Northcraft, Gregory B, Organizational Behaviour : A Management Challenge, The Dryden Press, 1990.
- Nimran, Umar, Effects of Psycal Enviromental, Factors And Individual Differences on Role Stress, Environmental Stressors, Employess, Ph D. Thesis, The University of Melbourne Granduate School of Management, 1989.
- O'Reilly, Charles and Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", Journal od Applied Psychology, Vol. 71, 1986.
- Poerwono, Hadi, Tata Personalialia, Cetakan Kelima, Djambatan, Jakarta, 1982.
- Rao, T.V., "Performance Apprasial Theory and Practise", terjemahan L.Mulyana, Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek, Seri Manajemen No. 9, PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1986.
- Robbins, Stephen, Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, terjemahan : Pujaatmaka, Hadyana, Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Sadler, Philip, Mendesain Organisasi, Termahan : Fauzi Bustamí, Cetakan Pertama, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1991.
- Seger, Jeffrey K, Recruiting and Retaining Committed Salespeople", Industrial Marketing Management, 1991.
- Schein, H. Edgar. " Organizational Psykology", Prentice Hall Inc., Englewood, N. J., 1980. Terjemahan : Nurul Imam, Psykologi Organisasi, Seri Manajemen No. 8, Puataka Binaman Pressindo, Jakarta, 1988.
- Sekaran, Uma, Organizational Behaviour : Text And Cases, Mc Graw-Hill Publishing Company Ltd, New Delhi, 1988.
- Sheldon, M.E., Investments and Involvements are Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, Vol. 16, 1971.



- Siagian, Sondang P, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Penerbit Bumi Aksara, 1992.
- Singarimbun, Masri, Effendi, Sofian, Metode Penelitian Survey, Cetakan Kedelapan, LP3ES, Jakarta, 1987.
- Steers, M. Richard and Porter, W. Lyman, Motivation And Work Behaviour, Fifth Edition, Singapore : McGraw-Hill Book, Jakarta, 1991.
- Steers, M. Richard, "Organization Effectiveness : A Behaviour View", diterjemahkan : Magdalena Jamin, Efektifitas Organisasi : Kaidah Perilaku, Cetakan Kedua, Erlangga, Jakarta, 1985.
- Steven, Bayer, and Triel, Assessing Personnal, Role, And Organization Preditor of Managerial Commitment", Academy of Management Journal, Vol. 21, 1978.
- Strauss, George, and Sayles, Leonard, "Personnel The Human Problems of Management", Terjemahan : Roch MUlyati Hamzah, Manajemen Personalia-Segi Manusia Dalam Organisasi, Jilid I, Seri Manjemen, no. 52 A, Gramedia, Jakarta, 1985.
- Sujak, Abi, Kepemimpinan Manajer : Sksistensinya Dalam Perilaku Organisasi, Cetakan pertama, Rajawali, Jakarta, 1990.
- Swasto, Bambang, Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan, FIA-Unibraw, Malang, 1995.
- Syarif, Rusli, Teknik Manajemen Latihan dan Pengembangan, Angkasa, Bandung, 1987.
- Thoha, Miftah, Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasi, Cetakan Kelima, Rajawali, Jakarta, 1992.
- Walizer, Michael H, Wiener, Paul L, Metode dan Analisis Penelitian, Diterjemahkan : Sukadiman, Sukadi dan Hutagoal, said, Jilid I, Erlangga, Jakarta, 1990.
- Wallce, Jean E, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Number 2, June 1995.
- Werbel dan Bedeian, "Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance", Joernal or Organizational Behaviour, Vol. 10, 1989.

## DAFTAR PERTANYAAN

Mohon diisi dan dilingkari salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai.

---

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia Bapak/Ibu saat ini ..... tahun.
2. Jenis kelamin
  - A. Laki-laki
  - B. Perempuan
3. Status perkawinan Bapak/Ibu
  - A. Belum menikah
  - B. Sudah menikah
4. Pendidikan Bapak/Ibu yang terakhir
  - A. SMTP
  - B. SMTA
  - C. Diploma (mohon disebutkan jurusan)
  - D. S-1 (mohon disebutkan fakultas/jurusan)
  - E. S-2 (mohon disebutkan bidang ilmu/konsentrasi)
5. Selain pendidikan formal yang pernah Bapak/Ibu tempuh, apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti pendidikan informal lain. seperti Pelatihan atau yang lainnya ?
  - A. Tidak pernah
  - B. pernah, mohon disebutkan
    - 1.....
    - 2.....
6. Dalam sebulan berapa gaji yang Bapak/Ibu terima?
  - A. Kurang dari Rp. 300.000
  - B. Antara, Rp. 300.000 - Rp. 400.000
  - C. Rp. 400.001 - Rp. 500.000
  - D. Rp. 500.001 - Rp. 600.000
  - E. Lebih dari Rp. 600.000

7. Jumlah tanggungan keluarga bapak/ibu ..... orang
8. Alasan Bapak/Ibu bekerja disini
- 1.....
- 2.....

## **KOMITMEN KARYAWAN**

### **Kemauan Karyawan**

9. Sebagai seorang karyawan Bapak/Ibu bersedia menerima segala tugas dari atasan. Jika tugas tersebut tidak terselesaikan pada jam kantor, Bapak/Ibu tidak keberatan bilamana kantor menetapkan jam lembur. Bagaimana pendapat bapak/ibu terhadap pernyataan tersebut ?
- A. Sangat kurang setuju                      D. Setuju  
B. Kurang setuju                                E. Sangat Setuju  
C. Cukup setuju
10. Dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, Bapak/ibu dituntut untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan tidak menunda meskipun ada kesempatan untuk menundanya (waktu luang). Bagaimana pendapat Bapak/Ibu ?
- A. Sangat kurang setuju                      D. Setuju  
B. Kurang setuju                                E. Sangat Setuju  
C. Cukup setuju
11. Meskipun sebagai manusia tidak luput dari berbuat salah, namun demikian dalam menjalankan pekerjaan Bapak/ibu berusaha bekerja dengan sebaik mungkin dan berusaha mengurangi kesalahan sedikit mungkin. Seberapa sering bapak/ibu melakukan kesalahan.
- A. Sangat sering                                D. Jarang  
B. Sering                                        E. Sangat Jarang  
C. Cukup sering

### **Kesetiaan Karyawan**

12. Bapak/Ibu sebagai seorang karyawan, akan berusaha secara penuh untuk tetap hadir dalam proses pekerjaan kecuali ada hal yang sangat mendesak termasuk berusaha menekan tingkat kemangkiran.



- A. Sangat kurang setuju
- B. Kurang setuju
- C. Cukup setuju
- D. Setuju
- E. Sangat Setuju

13. Meskipun ada tawaran kerja dari tempat lain dengan gaji yang lebih menarik, Bapak/Ibu akan tetap bekerja di lembaga ini.

- A. Sangat kurang setuju
- B. Kurang setuju
- C. Cukup setuju
- D. Setuju
- E. Sangat Setuju

14. Sudah menjadi kewajiban karyawan untuk mematuhi segala peraturan yang ditetapkan perusahaan. Termasuk memahami nilai-nilai yang dianut serta mempunyai tujuan pribadi yang seiring dengan tujuan perusahaan. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu terhadap pernyataan tersebut ?

- A. Sangat kurang setuju
- B. Kurang setuju
- C. Cukup setuju
- D. Setuju
- E. Sangat Setuju

### **Kebanggaan Karyawan**

15. Tempat kerja Bapak/Ibu telah berusaha memberikan sarana yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan, seperti ruangan kerja yang nyaman, peralatan kerja yang lengkap dan keperluan lain. Bagaimanakah penilaian Bapak/Ibu terhadap fasilitas yang telah disediakan lembaga ini untuk menunjang kelancaran kerja ?

- A. Sangat kurang baik
- B. Kurang baik
- C. Cukup
- D. Baik
- E. Sangat Baik

16. Setiap organisasi tentunya ingin mendapatkan kesan yang menyenangkan, baik itu dari masyarakat sekitar maupun dari mahasiswa. Menurut penilaian bapak/ibu, Bagaimanakah kredibilitas yang disandang hotel tempat Bapak/ibu bekerja ?

- A. Sangat kurang memuaskan
- B. Kurang memuaskan
- C. Cukup
- D. Memuaskan
- E. Sangat memuaskan

17. Lembaga tempat Bapak/Ibu bekerja mempunyai prospek yang bagus dan dapat menjanjikan peningkatan karier. Bagaimana pendapat bapak/ibu

terhadap pernyataan tersebut !

- |                        |                  |
|------------------------|------------------|
| A. Sangat tidak setuju | D. Setuju        |
| B. Tidak setuju        | E. Sangat Setuju |
| C. Cukup setuju        |                  |

## **PENGALAMAN KERJA**

18. Berapa lama Bapak/Ibu bekerja disini ..... tahun.

Sebelum bekerja disini ini, apakah Bapak/Ibu pernah bekerja ditempat lain?

a. Ya, (mohon disebutkan dan berapa lama)

.....

.....

.....

b. Tidak pernah

19. Dalam setiap aktivitas pekerjaan ada suatu permasalahan yang mungkin dapat menghambat kelancaran kerja. Apakah Bapak/Ibu bisa mengatasi permasalahan tersebut.

- |                       |                |
|-----------------------|----------------|
| A. Sangat kurang bisa | D. Bisa        |
| B. Kurang bisa        | E. Sangat bisa |
| C. Cukup bisa         |                |

20. Selain pekerjaan yang ditangani sekarang, apakah Bapak/Ibu sanggup memecahkan serta memikirkan masalah yang lain, sehingga dapat tercapai tujuan lembaga ini.

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| A. Sangat kurang sanggup | D. Sanggup        |
| B. Kurang sanggup        | E. Sangat sanggup |
| C. Cukup sanggup         |                   |

## **KARAKTERISTIK PEKERJAAN**

### **Ragam Ketrampilan**

21. Pada setiap aktivitas penyelesaian pekerjaan dibutuhkan suatu ketrampilan dan kemampuan, seberapa banyak ketrampilan dan kemampuan yang harus Bapak/ibu pergunakan untuk melaksanakan pekerjaan.

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| A. Sangat sedikit | D. Banyak        |
| B. Sedikit        | E. Sangat banyak |
| C. Cukup          |                  |

22. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan terkadang ada suatu variasi tugas, seberapa banyak variasi tugas yang harus Bapak/Ibu lakukan untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan sehari-hari.
- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| A. Sangat sedikit | D. Banyak        |
| B. Sedikit        | E. Sangat banyak |
| C. Cukup          |                  |
23. Pekerjaan yang Bapak/Ibu tangani tentunya berkaitan dengan bidang-bidang lain (unit kerja), seberapa banyak Bapak/Ibu berhubungan dengan bidang-bidang lain dalam hotel.
- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| A. Sangat sedikit | D. Banyak        |
| B. Sedikit        | E. Sangat banyak |
| C. Cukup          |                  |

### **Identitas Tugas**

24. Ada beberapa prosedur kerja yang harus dikerjakan. Apakah dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Bapak/Ibu memahami prosedur kerja yang harus diikuti.
- |                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| A. Sangat kurang memahami | D. Memahami        |
| B. Kurang memahami        | E. Sangat memahami |
| C. Cukup memahami         |                    |
25. Pekerjaan yang Bapak/Ibu tangani tentunya harus direncanakan dengan cermat, apakah pekerjaan yang akan Bapak/Ibu laksanakan telah terencana dengan cermat sesuai dengan tujuan hotel.
- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| A. Sangat kurang terencana | D. terencana        |
| B. Kurang terencana        | E. Sangat terencana |
| C. Cukup terencana         |                     |
26. Agar tercapai tujuan organisasi maka pelaksanaan kerja harus dikerjakan dengan utuh dan jelas, apakah Bapak/Ibu dalam menyeleksi, meneliti serta memecahkan masalah bisa dikerjakan dengan utuh.
- |                       |                |
|-----------------------|----------------|
| A. Sangat kurang bisa | D. Bisa        |
| B. Kurang bisa        | E. Sangat bisa |
| C. Cukup bisa         |                |

### **Arti Tugas**

27. Beberapa tugas yang telah diberikan lembaga, apakah dapat memberikan peluang bagi pencapaian prestasi kerja serta dapat meningkatkan



prestasi kerja yang Bapak/Ibu.

- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| A. Sangat kurang menunjang | D. Menunjang        |
| B. Kurang menunjang        | E. Sangat menunjang |
| C. Cukup menunjang         |                     |

28. Pekerjaan yang Bapak/Ibu yang ditangani selama ini, apakah dapat menunjang kelangsungan hidup lembaga ini serta memperlancar pencapaian tujuan hotel.

- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| A. Sangat kurang menunjang | D. Menunjang        |
| B. Kurang menunjang        | E. Sangat menunjang |
| C. Cukup menunjang         |                     |

29. Keberhasilan Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan, apakah penting bagi kelancaran pekerjaan rekan kerja.

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| A. Sangat kurang penting | D. Penting        |
| B. Kurang penting        | E. Sangat penting |
| C. Cukup penting         |                   |

### Otonomi

30. Agar dalam menyelesaikan pekerjaan lebih efektif, apakah Bapak/Ibu mempunyai rencana sendiri dalam menggali ide-ide baru untuk mendorong usaha Bapak/Ibu.

- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| A. Sangat kurang mempunyai | D. Mempunyai        |
| B. Kurang mempunyai        | E. Sangat mempunyai |
| C. Cukup mempunyai         |                     |

31. Apakah Bapak/Ibu mempunyai kebebasan dalam memutuskan serta memberikan gagasan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| A. Sangat kurang mempunyai | D. Mempunyai        |
| B. Kurang mempunyai        | E. Sangat mempunyai |
| C. Cukup mempunyai         |                     |

32. Apakah Bapak/Ibu mempunyai kemampuan untuk memberikan pendapat yang sesuai dengan tujuan lembaga ini dalam jadwal penyelesaian tugas.

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| A. Sangat kurang mampu | D. Mampu        |
| B. Kurang mampu        | E. Sangat mampu |
| C. Cukup mampu         |                 |

### Umpan Balik

33. Selama bekerja di lembaga ini, apakah Bapak/Ibu dapat mengetahui seberapa jauh prestasi kerja yang telah dicapai.
- A. Sangat kurang dapat mengetahui
  - B. Kurang dapat mengetahui
  - C. Cukup dapat mengetahui
  - D. Dapat mengetahui
  - E. Sangat dapat mengetahui
34. Apakah Bapak/Ibu memperoleh tanggapan positif dari atasan jika dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- A. Sangat kurang dapat mengetahui
  - B. Kurang dapat mengetahui
  - C. Cukup dapat mengetahui
  - D. Dapat mengetahui
  - E. Sangat dapat mengetahui
35. Jika ada kesalahan yang menghambat kelancaran kerja, apakah Bapak/Ibu mendapat informasi untuk memperbaiki kesalahan kerja tersebut.
- A. Sangat kurang pernah
  - B. Kurang pernah
  - C. Cukup pernah
  - D. Pernah
  - E. Sangat pernah



1000117